

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and  
scientific Research

University Abdelhamid Ibn Badis  
Mostaganem



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, commercial and Management Sciences

قسم العلوم التجارية

Department of Commercial Sciences

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: التسويق السياحي والفندقي

بغوان

دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة  
السياحية

دراسة ميدانية بالمركب السياحي كوستا ميموزا - مستغانم

تحت إشراف الأستاذة

أ. موزاوي عبد القادر

رئيسا  
مشرف ومقرر  
مناقشا

أعضاء لجنة المناقشة

أستاذ مساعد - أ.  
أستاذ محاضر - أ.  
أستاذ محاضر - أ.

من إعداد الطالب

كهد صدوق نور الدين

اعمر ستي أحمد  
موزاوي عبد القادر  
معارفية الطيب

السنة الجامعية: 2023 - 2024

F.S/E.C.G- Mostaganem  
MOUZAOU Abdelkader  
Enseignant Chercheur

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and  
scientific Research

University Abdelhamid Ibn Badis  
Mostaganem



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, commercial and Management Sciences

قسم العلوم التجارية

Department of Commercial Sciences

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: التسويق السياحي والفندقي

بعنوان

دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة  
السياحية

دراسة ميدانية بالمركب السياحي كوستا ميموزا - مستغانم

تحت إشراف الأستاذ(ة)

أ. موزاوي عبد القادر

من إعداد الطالب

صديق نور الدين

أعضاء لجنة المناقشة

أستاذ مساعد - أ.

أستاذ محاضر - أ.

أستاذ محاضر - أ.

رئيسا

مشرف ومقرر

مناقشا

اعمر ستي أحمد

موزاوي عبد القادر

معارفية الطيب

السنة الجامعية: 2023 - 2024

## الشكر والتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني على  
إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف  
"موزاوي عبد القادر" الذي لم يبخل عليًا بتوجيهاته  
ونصائحه القيمة التي كانت عونًا لي في إتمام هذه المذكرة

## الاهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء، إلى من حاكت سعادتي من خيوط  
منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة رحمها الله  
إلى من شقي وسعى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل علي بشيء من  
أجل دفعي إلى طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة  
وصبر، والذي العزيز رحمه الله.

إلى من حبهم في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وإخوتي...  
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع، إلى  
من تكاتفنا يدا بيدٍ نقطف زهرة تعلمنا، زميلاتي وأصدقائي...  
إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى  
وأجلى عبارات العلم.

## فهرس المحتويات

.....	الشكر والتقدير
.....	الاهداء
1.....	مقدمة

### الفصل الأول:

#### التسويق الداخلي

9.....	تمهيد:
10.....	المبحث الأول: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية
10.....	المطلب الأول: التسويق الداخلي
17.....	المطلب الثاني: التسويق الاجتماعي والمفاهيم المقاربة
20.....	المطلب الثاني: تسويق الموارد البشرية
24.....	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للموارد البشرية
24.....	المطلب الأول: تحديد عملاء وظيفية الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم
26.....	المطلب الثاني: سوق الموارد البشرية
32.....	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للموارد البشرية:
37.....	خلاصة الفصل الأول:

### الفصل الثاني:

#### جودة الخدمات السياحية

39.....	تمهيد
40.....	المبحث الأول: مقاربات مفاهيمية لجودة الخدمة

- المطلب الأول: مفهوم الجودة. 40.....
- المطلب الثاني: أهمية الجودة ومستلزماتها. 45.....
- المبحث الثاني: جودة الخدمات السياحية - التأصيل العلمي - 47.....
- المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات السياحية. 47.....
- المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة السياحية. 51.....

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

##### بالمركب السياحي كوستا ميموزا مستغانم

- تمهيد: 54.....
- أولاً: لمحة حول المركب السياحي محل الدراسة. 54.....
- ثانياً: الدراسة الميدانية بالمركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم. 55.....
- خاتمة. 61.....
- قائمة المراجع. 63.....

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1- 1:مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية.....19
- الجدول رقم 2- 1: التطورات التاريخية لمفهوم الجودة..... 42

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1- 1: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة ..... 13
- الشكل رقم 1- 2: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل ..... 14
- الشكل رقم 1- 3: خصائص تسويق الموارد البشرية ..... 21
- الشكل رقم 2- 1: مفهوم الجودة ..... 41
- الشكل رقم 2- 2: أوجه الجودة ..... 43

# مقدمة

أمام التحديات الناشئة من تطورات مجال الخدمات السياحية، تتجه الجزائر، كغيرها من الدول، نحو تعزيز جودة الخدمات السياحية عبر المركبات السياحية. تعتمد الجزائر، مثلما فعلت دول أخرى، على مفهوم التسويق الداخلي كأداة أساسية لتحسين الجودة والنوعية. يعتبر هذا المفهوم جديدًا وفعالًا، حيث يركز على تحويل الموظفين إلى سوق داخلي والوظائف إلى منتجات داخلية، بالإضافة إلى تعزيز التدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين بالمركب السياحي.

بات التسويق الداخلي محورًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمات السياحية، حيث يساعد في جذب العمال ذوي القدرات والمهارات العالية، القادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات متميزة للعملاء. هذا يعكس أهمية التفاني في تطوير وتدريب الكوادر العاملة، بما يتيح لهم الفهم العميق لمتطلبات العملاء والقدرة على تلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

بشكل عام، يظهر التركيز المتزايد على التسويق الداخلي كخطوة استراتيجية حاسمة لتعزيز جودة الخدمات السياحية، وبناء سمعة إيجابية للمركبات السياحية في السوق.

## 1) إشكالية البحث

مع التزايد في الاهتمام والتوجه نحو إدماج مفهوم التسويق الداخلي في استراتيجيات ومخططات المركب السياحي، يبرز دور هذا المفهوم كعنصر أساسي لتعزيز جودة الخدمات السياحية. يسهم التسويق الداخلي في بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، حيث يتمثل العاملون في المركب السياحي في العنصر الحيوي والمحور الرئيسي في تقديم تجارب سياحية متميزة.

واستنادًا إلى هذا التوجه الجديد، يتبادر السؤال: كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يسهم في تطوير جودة الخدمات السياحية؟

بالتأكيد، يمكن أن يؤدي التركيز على التسويق الداخلي إلى تعزيز روح الفريق وتعزيز التواصل بين الموظفين، مما ينتج عنه تحسين مستوى التفاعل مع العملاء وزيادة رضاهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز التدريب الداخلي المستمر مهارات وكفاءات العمال في مجال الخدمات السياحية، مما يساعدهم على تقديم خدمات متميزة ومتجددة بشكل مستمر.

بهذه الطريقة، يصبح التسويق الداخلي عنصراً حيوياً في استراتيجيات المركب السياحي، حيث يساهم في بناء ثقافة من التميز والابتكار، وهو ما يعزز مكانتها في سوق السياحة بصورة مستدامة وملموسة.

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات السياحية بالمركب السياحي كوستا ميموزا؟

إلى جانب التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي؟
- ما المقصود بجودة الخدمات السياحية؟
- فيما تتمثل إجراءات التسويق الداخلي لتطوير جودة الخدمات السياحية؟

## (2) فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (  $a \leq 0.05$  ) بين فعالية التسويق الداخلي وتحقيق

### الفرضيات الفرعية

تتدرج بناء على الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (  $a \leq 0.05$  ) بين التسويق الداخلي وبعد الاعتمادية لجودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (  $a \leq 0.05$  ) بين التسويق الداخلي وبعد الموثوقية لجودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ( $a \leq 0.05$ ) بين التسويق الداخلي وبعد التعاطف لجودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ( $a \leq 0.05$ ) بين التسويق الداخلي وبعد الملموسة لجودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا

### (3) أهداف الدراسة

الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

#### الهدف الرئيسي

- تحديد مدى فعالية التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمات السياحية بالمركب السياحي كوستا ميموزا
- على ضوء الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يمكن توضيح الأهداف الفرعية المولوية:
- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم الأساسية لموضوعي التسويق الداخلي وجودة الخدمات بالمركب السياحي؛
- بيان واقع التسويق الداخلي والإستجابة لجودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا - محل الدراسة؛
- محاولة التأكيد على الدور المتزايد للتسويق الداخلي بالمركب السياحي في التمكن من زيادة جذب العملاء، لتحقيق جودة خدمات سياحية أفضل وتحقيق أهداف المركب السياحي من جهة، وتعظيم أهداف مختلف أصحاب المصلحة فيها من جهة أخرى؛
- عرض الإمتيازات التي حققها المركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم بفعل تطبيق التسويق الداخلي ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات السياحية.

### (4) أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من الإهتمام العالمي بالسياحة والمطالبة بإيجاد حلول للحد من المشاكل السياحية، وانطلاقاً من الإهتمام المتزايد أصبحت المركب السياحي ملزمة لإدماج مفهوم التسويق

الداخلي باستراتيجياتها، وذلك من خلال الإهتمام بتحقيق رضا العاملين وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للوقوف على فعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا

## 5) أسباب اختيار البحث

هناك مجموعة من الإعتبارات والأسباب دفعت لاختيار موضوع البحث الموسوم ب: التسويق الداخلي كآلية لتحسين جودة الخدمات السياحية دراسة حالة - عينة من بالمركب السياحي كوستا ميموزا الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛

- حداثة وتجدد موضوع التسويق الداخلي، جودة الخدمات السياحية واللذان أصبحا من مواضيع الساعة؛ \*قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالتسويق الداخلي ومدى فعاليته في تحسين جودة الخدمات السياحية في المركب السياحي؛
- انتشار مصطلح التسويق الداخلي عموماً وجودة الخدمات السياحية خصوصاً؛
- تعميق الفهم بموضوع التسويق الداخلي وإلقاء الضوء على المصطلحات المتعلقة به.

## 6) حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

﴿ الحدود المكانية : يقتصر على المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية على المركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم.

﴿ الحدود الزمانية: تمت الفترة الزمنية من 11/02/2024-25/05/2024.

﴿ الحدود البشرية : تم جمع المعلومات الضرورية من الموظفين الذين يعملون في مركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم، بالإضافة إلى العملاء الذين يزورون المركب السياحي. تم جمع هذه البيانات لاستخدامها في دراسة ميدانية للبحث، بهدف فهم وتحليل تجارب العملاء ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

## 7) منهج البحث

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة، فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للتأكد من مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات السياحية في المركب السياحي، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل أسلوب الإستبيان المقدم لعمال المركب السياحي لمعرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات السياحية في المركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم، مقارنة بما جاء في الجانب النظري.

## 8) هيكل البحث

وفقا لأهداف الدراسة والفرضيات الموضوعية، سيتم تقسيم البحث على النحو الموالي:

الفصل الأول، الذي جاء بعنوان التسويق الداخلي لموضوع البحث، وسيتم التطرق من خلاله إلى مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية من حيث تعاريف خصائص، أهمية وأهداف، وكذلك أبعاد ومستويات، أما المبحث الثاني سيتم عرض من المخطط التسويقي للموارد البشرية.

الفصل الثاني، جاء بعنوان جودة الخدمات السياحية لموضوع البحث، وسيتم التطرق من خلاله إلى مقاربات مفاهيمية لجودة الخدمة بالنسبة للمبحث الأول، أما المبحث الثاني فتحدثنا على جودة الخدمات السياحية - التأصيل العلمي -

بالنسبة للفصل الثالث فكان دراسة ميدانية التي ستم في المركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم باستخدام أسلوب الإستبيان، وسيتم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني سيتم عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## 9) صعوبات البحث

يمكن حصر أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بالتسويق الداخلي؛
- المتعلقة قلة المراجع بجودة الخدمات السياحية؛

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي كآلية لتحسين جودة الخدمات السياحية؛
- قلة توافر المعلومات اللازمة حول كيفية تحسين جودة الخدمات بالمركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم.

# الفصل الأول:

التسويق الداخلي

**تمهيد:**

إن التسويق كنظام وممارسة يمثل اليوم واحدا من أبرز محركات العمل في مختلف منظمات الأعمال الحديثة، كما يعد محورا إستراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها، وربما لايعتبر من قبيل المبالغة القول بأن التسويق في الوقت الحاضر هو التحدي الحقيقي لنجاح المنظمات وبقائها ونموها وازدهارها، خاصة في ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، فالتسويق يمكن المنظمات من تخطيط وتطوير منتجاتها بما يتفق وحاجات ورغبات السوق، ثم العمل على تسعيرها والترويج لها، وتوزيعها بالطريقة الأمثل التي تتلاءم مع السوق المستهدف.

ففي ظل التطور الإقتصادي والتكنولوجي الحاصل في بيئة منظمات الأعمال، أصبح لزاما على هذه الأخيرة التركيز على موردها البشري والعمل جاهدة على الحفاظ عليه بالإعتماد على الأدوات التسويقية المطبقة في كسب ولاء العملاء وبالتالي تطبيقها على مستخدميها وكسب ولاءهم.

فالتسويق والموارد البشرية هما وظيفتان حيويتان منفصلتان في المؤسسات ولكن التسويق يرتبط بقسم الموارد البشرية من أجل جذب، إدماج وتحفيز العمال وهذا بما يتماشى مع أهداف المؤسسة من جهة، ومصالح الموارد البشرية تعرف أسباب وجودها عن طريق الخدمات المقدمة في جميع مصالح وأقسام المؤسسة من جهة أخرى، ومنها التسويق وعلى العكس، فإن التداخل بين التسويق والموارد البشرية لا يتوقف عند هذا التبادل البسيط للخدمات.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الواقع النظري لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية مبرزين في ذلك مختلف المفاهيم المتعلقة بتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية وكذا الأدوات التسويقية المطبقة على إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: التسويق الداخلي

#### 1. مفهوم التسويق الداخلي

بينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدمية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

ولقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في سنوات 1980، وهو حالة تفكير جديدة تهدف لتطبيق تقنيات التسويق ليس خارج المؤسسة ولكن بداخلها.

ويفترض التسويق الداخلي تشابها أو تطابقا بين الزبائن والعمال حيث يعتبر التسويق الداخلي العمال كسوق يجب غزوه، وهؤلاء العمال أنفسهم يعتبرون مسبقا كزبائن أو عملاء داخليين.

ويمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه مجموعة من الطرق والتقنيات التي تندرج ضمن مخطط عمل من ثلاث مراحل (فهم السوق الداخلي، القيام بملائمتها أو معادلتها مع متطلبات السوق الخارجي، تنظيم التغيير وتجنيد الأفراد)، وهذه المراحل الثلاث تسمح للمؤسسة على الدوام بامتلاك رأسمال بشري قادر على تنشيط ومرافقة تطوره الخاص وكما يرتكز التسويق الداخلي على علاقة تجارية بين الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

1 محمد فريد الصحن وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص:44.

كما يعرفه بعض الباحثين باعتباره مرادف لإدارة الموارد البشرية، فيعرفه (Berry,1984) على أنه " إعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية , وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

ويعرف كل من جورج وكرونروس 1991 التسويق الداخلي على أنه "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق"<sup>3</sup>.

والمقصود بذلك ليس تطبيق فلسفة وأدوات التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم مواردها، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أما الأب الروحي للتسويق، فيليب كوتلر (kotler,2003) فيعرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع رغبات الزبائن"<sup>4</sup>.

## 2. أهمية التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي يعتبر مقارنة أو طريقة شاملة لإدارة الأفراد حيث تركز أساسا على التكوين والاتصال من أجل تحقيق أهداف محددة، حيث تعوض العلاقات التجارية بين العامل ومسؤولة المباشر من العلاقات التقليدية لهم السلطة السلمية إلى علاقات مرتكزة على الثقة المتبادلة على المدى الطويل وتصل حتى إلى علاقات ولاء، كما أن التسويق الداخلي يكتسي

2 M.Dunmore , "Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy", London, (UK), 2002, P:19.

3 Lings,I, Greenly,G," Measuring Internal Marketing Orientation", Journal of marketing research, Vol7, 2005, P:290.

4 نظام موسى السويديان، عبد المجيد البراوري، " إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008ص: 05.

أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمية السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.

#### أ) بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء العملاء<sup>5</sup>.

معنى ذلك أن تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة يعتبر الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، وتتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور<sup>6</sup>:

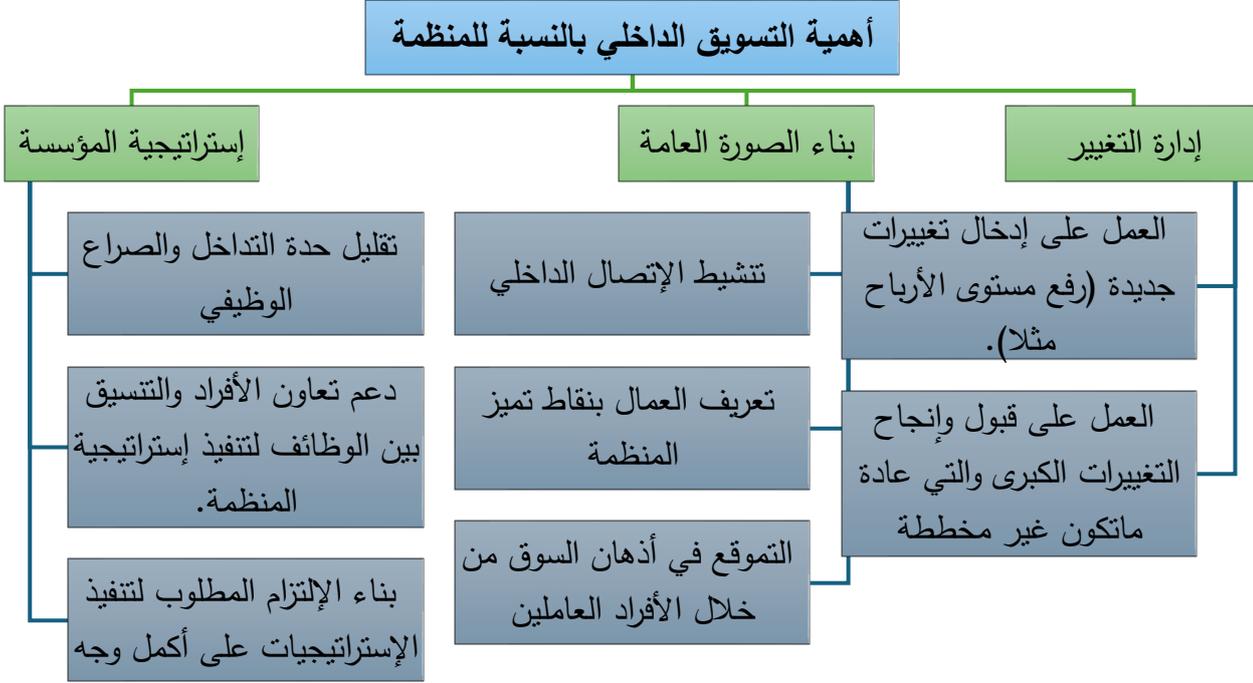
- إدارة التغيير.
- بناء الصورة العامة.
- إستراتيجية المؤسسة.

وسوف سنحاول إبراز أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة من خلال الشكل التالي:

5 صالح عمر الكرامة الجريبي، " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص: 03.

6 هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص:03.

الشكل رقم 1- 1: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:03 بتصرف.

فمن خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تتجلى في كونه على مساعدة العمال في التكيف مع التغييرات الحاصلة والتي عادة تكون غير مبرمجة مسبقا من قبل إدارة المنظمة، كما أنه يساعد في تنشيط عملية الإتصال الداخلي وتعريف العمال بنقاط تميز المنظمة مما يساعدها على التموقع في أذهان السوق من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا من خلال تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وإضفاء روح التعاون والتنسيق بين الأفراد ومختلف الوظائف والعمل على بناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة على أكمل وجه.

**ب) بالنسبة للعامل:**

يستفيد العامل من العديد من المنافع والمزايا الناجمة عن تطبيق برامج التسويق الداخلي

والمتمثلة في:

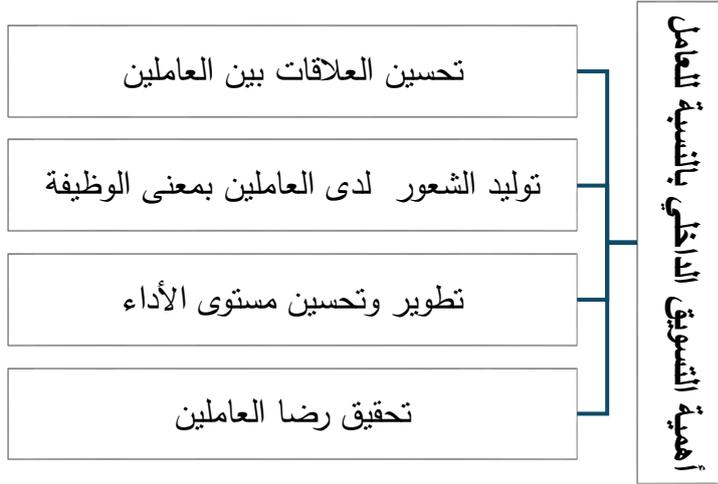
- تحقيق الرضا لدى العاملين.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل.

▪ تحسين العلاقات بين العاملين.

▪ توليد الشعور لدى الموظف بمعنى الوظيفة.

وسوف سنحاول إبراز أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 1- 2: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:04 بتصرف.

من خلال الشكل السابق، سوف نحاول شرح وتبسيط مفهوم هذه المنافع المترتبة عن تطبيق

برامج التسويق الداخلي داخل المنظمة والمتمثلة فيما يلي:

#### ﴿ تحقيق الرضا لدى العاملين :

من أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور

بالاستقرار لدى العاملين فتعتبر عملية البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها

هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

#### ﴿ تطوير وتحسين مستوى أداء العامل :

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة

الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن

برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم

به.

### ﴿ تحسين العلاقات بين العمال :

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله في العمل، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

### ﴿ شعور العامل بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى العامل بأهمية المهام والواجبات الموكلة إليه في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين بها، وبالتالي تتغير نظريته لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

### 3. أهداف التسويق الداخلي:

تتضمن أهداف التسويق الداخلي أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، إذ أنه يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة<sup>7</sup>، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق ما يلي:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.

7 محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 408.

■ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

إذا من المهام الرئيسية للتسويق الداخلي هي الإجابة على مشاكل التحفيز والالتزام الوظيفي للعمال في حياتهم المهنية اليومية داخل المؤسسة، ومن أجل هذا يجب تغيير الأحاسيس والسلوكيات نحو العمل، وكذا تطبيق هذه العلاقة التجارية بين صاحب العمل وعماله، والعمل على ضمان رضاهم.

ومن هذا كله فإن العمال يمثلون سوقا يجب على المؤسسة اقتحامه، وهنا ظهر المفهوم الجديد لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم "التوجه للعميل أو التفكير بالعميل"<sup>8</sup>.

وهذا المفهوم المبني على غزو الأسواق، وهو ليس تسويقا داخليا لأنه يتجاوز المفهوم البسيط للاتصال ويعتبر العمال السابقين والحاليين والمحتملين كعملاء لمديرية الموارد البشرية التي يجب عليها أن تبيعهم خدماتها والمتمثلة في التكوين، التدريب، تسيير المسار المهني، مخطط الاحتفاظ بالعمال.....إلخ.

كما يجب أن لا يقتصر مفهوم الزبون على العمال لوحدهم، بل يتعدى ذلك ليشمل الإدارة والمساهمين وكل من ترغب مديريةية الموارد البشرية أن تبيعهم منتجاتها وخدماتها.

#### 4. علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية:

معظم الوظائف التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي.

8 Serge Panczuk et Sébastien point, "Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines", Editions d'organisation, 2008, Paris, p : 22.

ويذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك حين يقول بعضهم "لقد حان الوقت لإستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين".

بينما يعرف ويليام إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة القرارات والسياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب وتحفيز ومكافأة وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف" و بذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما.

ولكن خصوصية منظمة الخدمات، وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمائية، وهذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا عن كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وأن يحصلوا على التدريب والتوجيه الجيد، وأن يكونوا أكثر توجها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام وواجبات.

ومن هذا المنطلق يؤكد بعض الكتاب أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الأول يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين أي المنظمة والعاملين، أما الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

### المطلب الثاني: التسويق الاجتماعي والمفاهيم المقاربة

#### 1. التسويق الاجتماعي:

يمكن تعريف التسويق الاجتماعي من وجهة نظر الموارد البشرية على أنه حالة تفكير تهدف إلى التطرق للعلاقة أو منافسة علاقة العامل بصاحب عمله بشكل مختلف، حيث يعمل التسويق

الاجتماعي على مساعدة المؤسسة في مقارنة وجهات نظرها مع وجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلين بشكل دائم وبالخصوص العمال، حتى التأثير بمشاعرهم وعواطفهم<sup>9</sup>.

ومن المعروف أن العلامة هي التي تسمح بالتأثير في المشاعر والعواطف، ولذلك فإن العمود الفقري للتسويق الاجتماعي يتمثل في مفهوم "علامة المستخدم"، كما أن موقع الاتصال مهم جدا، لأنها تضع الفرد في قلب المؤسسة عن طريق اتصال شفاف وأخلاقي.

ويعتمد التسويق الاجتماعي على تراكم عواطف العامل من أجل أن يشعر بالارتياح داخل المؤسسة وهذا بحد سياسة الاتصال وكذلك سياسات الاعتراف بالأفراد وتحسين ما يتعلق بولائهم.

إلا أن البعض يعتقد أن التسويق الاجتماعي قد قلص دور الموارد البشرية في دور اجتماعي فقط في حين أن الحقيقة العملية للوظيفة مركزة على مفهوم الأداء والذي لا يشكل فيه البعد الاجتماعي إلا أداة واحدة ضمن أدوات أخرى كثيرة.

إضافة إلى ذلك، فإن نقطة التقاء التسويق والتسويق الاجتماعي، حيث الأفعال تتركز على الاتصال فإنه يوجد خطر حصر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المناخ الاجتماعي للعامل داخل المؤسسة فقط، في حين أن المفاهيم الحديثة لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية تضع فعلا العامل في سيرورة تجارية حيث يصبح زبونا داخليا حقيقيا للمؤسسة.

#### أ. المفاهيم المقاربة لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية:

انطلاقا من التعاريف السابقة فإننا نجد نقاط التقاء واختلاف في مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية، إرتابينا توضيحها في الجدول التالي:

9 Galambaud B, "Le Marketing social", Revue Française de Marketing, n°120, 1988, pp : 48-49.

الجدول رقم 1-1: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية

المفهوم التسويقي الإتجاه	التسويق الداخلي	التسويق الإجتماعي	تسويق الموارد البشرية على الإتصال	تسويق الموارد البشرية
المرجع الأساسي	Berry 1984	Igalens2002 Pitelet 2005	Philippe Liger2004 Segretain 1998	
نقطة الإنطلاق	إعتبار العمال كزبائن	الإجابة على المتطلبات الإجتماعية للعمال	جذب، إدماج وكسب ولاء الموظفين	بيع، كسب ولاء العمال، التكيف والتجديد
الهدف	تحسين رضا العملاء عن طريق الأفعال والمبادئ المطبقة على العمال	تنشيط وهيكله سمعة وعلامة مستخدم جيد	اعتبار العامل كزبون حقيقي بانتهاج التفرد للتميز عن المنافسين	وضع سيرورة شاملة مع إدماج عدة أبعاد تسويقية
المفهوم الأساسي	الزبون	تسويق السمعة	الجذب	المزيج التسويقي
الفلسفة	تأسيس علاقة تجارية مع العمال	إعطاء معنى للعمل	العمل على مستوى صورة المؤسسة	موقف شامل في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية.
الكلمات المفتاحية	الفضاء التجاري للزبون	تنشيط سمعة وصورة المستخدم، التحفيز	الإغراء، تقسيم السوق	الإغراء، التقسيم السوقي، التمويع، المزيج التسويقي للموارد البشرية.

تقديم وتوضيح الخدمات وبيع منتجات الموارد البشرية.	تشكيل مخطط إتصالي	مصالحة العمال مع مفهوم محيطهم المهني	النظر للعمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرج السلطة	وظيفة الموارد البشرية
مختلف أدوات التسويق (مخطط دورة الحياة، مصفوفة التوقع، التسعير... إلخ.	الأدوات المرفقة بالإتصال التسويقي (العلامة، المستخدم الجيد).	مختلف أدوات الإتصال التي من شأنها تحسين شعور العامل داخل المؤسسة.	نظام المكافآت، التكوين، الإشهار الداخلي	الأدوات المستعملة

Source : Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 34

من خلال الجدول يتضح لنا أن المفاهيم التسويقية المطبقة في إدارة الموارد البشرية تتركز كثيرا على البعد الاتصالي، إلا أن الجانب غير الظاهر يتركز فعليا على وضع مخطط تسويقي بالإضافة إلى تقسيم السوق المستهدف وتموقع منتجات الموارد البشرية ووضع مزيج تسويقي ملائم لمجال الموارد البشرية.

ولقد طبق مفهوم المزيج التسويقي على ميدان الموارد البشرية منذ عدة سنوات، وهذا من أجل تحفيز العمال وتحسين ولائهم في العمل، حيث قام بعض الباحثين بالتطرق لأهمية "المزيج التسويقي الاجتماعي" و"المزيج التسويقي العمالي" واللذان يعتبران نوعا من الهيكلة الشاملة التي تسمح بتحديد التناسق في إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الثاني: تسويق الموارد البشرية

### 1. مفهوم تسويق الموارد البشرية:

يعتبر تسويق الموارد البشرية أحد المفاهيم الجديدة في ميادين التسويق الواسعة، وفي هذا المطلب حاولنا جمع مختلف التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم الجديد ونذكر منها مايلي:

يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "مقاربة جديدة للعلاقة بين العامل ورب العمل والتي تنص على إعتبار المتعاونين والعمال كزبائن ز بالمعنى الأسمى للعبارة، ويتمثل الأمر في تطبيق منطق وتقنيات التسويق والإتصال من أجل جذب المترشحين، توظيفهم، إدماجهم وبالتالي كسب ولأئهم"<sup>10</sup>.

كما يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "يشمل مجموع التقنيات والأدوات التي تسمح بمعرفة أكثر لسوق العمل ولإقتراح منتجات وخدمات موارد بشرية تتماشى مع مطالب العملاء المحليين والمحتملين والتي من شأنها أن تحسن البيع وإعادة البيع"<sup>11</sup>.

ومن الباحثين من يعرفه على أنه " مجموع الطرق والوسائل التي تملكها المؤسسة من أجل خلق، تقديم ونشر القيم، بالقرب من عمالها الحاليين والمحتملين ومن أجل تسيير العلاقات معهم بشكل مريح للمؤسسة وللعمال"<sup>12</sup>.

## 2. خصائص تسويق الموارد البشرية:

يتميز تسويق الموارد البشرية بعدة خصائص نذكر منها:

- تسويق الموارد البشرية عملية إجتماعية.
- تسويق الموارد البشرية عملية إدارية.
- وسوف نحاول إبراز هذه الخصائص في الشكل التالي:

### الشكل رقم 1 - 3: خصائص تسويق الموارد البشرية

10 Philippe liger : "Le Marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés ", Dunod, Paris, 2007, p :09.

11 Serge Panczuk," ressources humaines pour la première fois", éditions d'organisation, paris, 2007, p : 218

12 Rodolphe colle," l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH", Actes du congrés de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007, p : 04.



المصدر: القري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011، ص: 75 بتصرف.

ومن خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا أن تسويق الموارد البشرية يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات الملموسة فقط وإنما هناك جانب آخر من الحاجات يريدون إشباعها والمتمثلة في الأمن، الانتماء والصدقة.

كما يعمل تسويق الموارد البشرية على تكامل مختلف الوظائف داخل المؤسسة عن طريق التأكد من الخبرة والدراية الكافية لدى العاملين عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأخيرة تؤدي بالطريقة الأمثل بالإضافة إلى التأكد من أن جميع العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

### 3. أهمية تسويق الموارد البشرية:

يهدف مفهوم تسويق الموارد البشرية إلى استقطاب والمحافظة على أفضل الكفاءات وحثهم على أداء وظائفهم على أكمل وجه، وهذا من خلال تطبيق الأدوات التسويقية على سوق العمل وجمهور العاملين بالإضافة إلى تطوير معارف كل من العميل الداخلي والخارجي والعمل على إزالة المعوقات الوظيفية التي تعيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وإنطلاقاً مما سبق ذكره فإن تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى؟
- من هم الأفراد العاملين داخل المؤسسة؟
- ماهي الطريقة المثلى التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة؟

## المبحث الثاني: المخطط التسويقي للموارد البشرية

### المطلب الأول: تحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم

#### 1. تحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية:

يشكل العميل قاعدة إستراتيجية لتسويق الموارد البشرية، فالهدف المحدد بدقة يسمح بتطوير العرض المناسب، والمعرفة الجيدة للحوافز والسلوكيات والموارد، تمكن من تطوير خدمات متكيفة بشكل خاص، أي متوافقة أو متطورة حسب متطلبات ورغبات الزبائن وحسب ميدان تطور أو نمو المؤسسة (الإرسال، النمو، النضج التنظيمي.....)، حيث أن طريقة التوجه نحو العميل أو الزبون معقدة لأنها تحتوي على عنصرين مهمين، إذ لا يمكن التحكم فيهما هما المكان والزمان<sup>13</sup>.

وعلى مستوى هذين البعدين يمكن المقارنة بين السيرورات التقنية والسيرورات المركزة على العميل ونذكر منها:

﴿ المكان: سيرورات السوق تكون مصفوفية، بينما السيرورة التقنية تكون خطية.

﴿ الزمان: سيرورة السوق تتطور وتنمو في محيط وزمن متحرك، بينما الخبرة التقنية تندرج ضمن شكل من الإستمرارية الوهمية.

كما أن التوجه نحو العميل من الأفضل أن يكون فقط مؤسسا على نتائج في المدى القصير، ولا يبحث فقط عن القيام بالشراء ولكن مثلما هو الحال بالنسبة لمقدمي الخدمات. يبحث عن القيام بالشراء بشكل دائم ومستمر. وفي الواقع لا يعني الأمر بيع كل شيء أو أي شيء وبأي سعر على أساس أنه منتج أو خدمة الموارد البشرية، إذا كان هذا المنتج لا يرتبط أو يتعلق بشكل تام بمتطلبات وتوقعات ورغبات الزبون.

وفي هذا المجال، فإن العميل يبحث عن ما يريده في جهات أخرى، فقانون العرض والطلب ينعكس لصالح أفضل المواهب (عملاء داخليين أو خارجيين) وكنتيجة لذلك، فإن الزبون الذي تم الحصول عليه أو تم جذبته يصبح لديه العديد من الاختيارات بين المنتجات والخدمات الأكثر جاذبية.

13 Phillipe Liger, "Le Marketing des Ressources humaines", Dunod, Paris, op cité, 2013, p : 51.

التوجه نحو العميل يعبر عنه بصياغة أو تطبيق طريقة أو سيرورة تجارية حقيقية، والتي تمثل أيضا الغاية لتسويق الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار، فإن دور الموارد البشرية مرتبط بدور وظيفة التسويق، وهذه الأفكار الأولية عن المفاهيم التسويقية المطبقة في إدارة الموارد البشرية تؤكد على اعتبار العامل كعميل وليس فقط مستخدما أو أسير لدى المؤسسة.

## 2. معرفة رغبات عملاء وظيفة الموارد البشرية:

إن معرفة رغبات العملاء وتوقعاتهم يسمح بتشكيل عرض يركز حول الأسئلة التالية:

- لمن نريد أن نبيع؟
- من هي الشريحة المستهدفة؟
- ماهي النتيجة المراد الحصول عليها؟
- ماهي إحتياجات الهدف المقصود؟
- ماهو المسار أو العمليات لتطوير هذا العرض من المنتجات والخدمات؟
- بأي شكل أو طريقة يمكننا الوصول إلى الهدف المحدد؟
- ماهي مكونات الخدمة التي تقوم بال جذب والتأثير على الإختيار، أو تسهل عملية الإنضمام؟
- متى يصبح العميل المستهدف أكثر إستقبالا وتأثرا بالخدمات المقدمة؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة يبقى الإشكال متعلق بوضع مزيج تسويقي ( التوزيع، القيمة، العلامة، المنتج، التطوير) مناسب وملئم لإدارة الموارد البشرية وهذا من أجل صياغة طريقة شاملة تمكن من تطبيق أدوات التسويق الضرورية والتي تسمح بجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر إقناع بالشكل الأكثر فاعلية، عن طريق تحليل سوق منظم، تقسيم شرائح العملاء وبالتالي إستهداف يتماشى مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>14</sup>.

14 Van de portal, "pour une démarche Marketing dans une procédure de recrutement",  
Gestion2000, vol 25, 2008, p : 154.

## المطلب الثاني: سوق الموارد البشرية

### 1. تجزئة سوق الموارد البشرية:

يجب على إدارة المواد البشرية أولاً تحديد من هم عملائها، وما هو السوق الذي ستغزوه أو السوق الذي تود الاحتفاظ به.

#### (أ) الغاية من تقسيم السوق :

تمثل غاية التقسيم في معرفة أكثر لسوق المؤسسة وإجراء استهداف أكثر فعالية بعد ذلك، مع مراعاة إستراتيجية المؤسسة، حيث أن التقسيم الجيد للسوق يسمح بترشيد الاستعمال الأمثل لخدمات الموارد البشرية وقياس دقيق لنسبة الاستعمال والقبول.

وشريحة من السوق تتكون من مجموعة الأفراد الذين يستجيبون بطريقة متشابهة أو متماثلة أو متطابقة لعرض ما، ومثلما هو الحال بالنسبة لمصلحة التسويق التي تجمع أو تقسم زبائنها حسب معايير معينة، فإن مديرية الموارد البشرية يمكن أن تقسم العمال بنفس الطريقة، إذ يتمثل الأمر في تحديد شرائح السوق المتكونة من أفراد لهم نفس المتطلبات أو الرغبات بغرض اقتراح حلول تلبي قدر الإمكان هذه الرغبات، أي يتعلق الأمر باستخراج أو استنباط شرائح من الزبائن متجانسة من أجل تطبيق مخطط تسويق الموارد البشرية يتلاءم بشكل خاص مع حاجات ورغبات العملاء.

وسيرورة تقسيم السوق تتعلق بشكل أساسي بشرطين وهما<sup>15</sup>:

﴿ مرونة عرض المواد البشرية للمؤسسة: وهذا من أجل أن تستطيع المؤسسة تكيف عرضها بشكل أفضل وتلبية حاجات ورغبات عملائها أي القابلية على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

﴿ تنوع رغبات ومحفزات الزبائن : فالعمال لديهم رغبات ومتطلبات مختلفة في حياتهم والتقسيم السوقي هو العملية التي تسمح بالإجابة على هذه الرغبات والمتطلبات.

15 Jaque igalens, "segmentation sociale et gestion des ressources humaines", Encyclopédie de gestion, Paris, économisa, 1997, pp : 2981-2988.

وانطلاقاً من هذا فإن تقسيم الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية يتوجب على المنظمات تنبيهه لأنه يسمح لها بتتويج عروضها في محيط تنافسي ( حرب الكفاءات) وزيادة الحاجة إلى الاحتفاظ بالعمال.

وفي هذا السياق شرعت عدة مؤسسات في تطبيق تقسيم الموارد البشرية، حيث أن العديد من المؤسسات الكبرى التي تملك قاعدة زبائن متنوعة جداً، أصبحت تطبق مبادئ تسيير العلاقات مع الزبون على العمال الخاصين بها بهدف معرفة نوع اليد العاملة الأمثل والأحسن، (فيما يخص الكفاءات، القدرات والتنوع) والمناسب بشكل أفضل لرغبات المستهلكين.

وإذا كانت هذه المؤسسات قد قسمت عمالها إلى مجموعات وعائلات بالنظر أو بدلالة المستهلكين، فإن مؤسسات أخرى قد قامت بتقسيم الموارد البشرية تقسيماً حقيقياً فيما يتعلق بالتوظيف، بصياغة رسائلها على أساس أصناف المواهب والكفاءات المطلوبة.

ولكن يمكن لعملية تقسيم أو تجزئة السوق أن تستعمل معايير أخرى مذهلة أو مهمة ومثال ذلك مؤسسة أمريكية مختصة في مجال التكنولوجيا العالية (high-tech)، والتي تقوم بتجزئة جمهور مهندسيها حسب معايير الشخصية والإهتمام، وفرفت بين المهندسين الذي يفضل العمل على مشروع واحد أو الذي يحبذ العمل على عدة مشاريع في آن واحد، وفرفت بين المهندسين الذي يحبذ العمل على فترات عمل قصيرة جداً أو أكثر، وبين المهندسين الذي يفضل العمل على مشروع واحد أو الذي يفضل العمل على عدة مشاريع في آن واحد، وفرفت بين المهندسين الذي يفضل مهمات ذات مدة طويلة.

وعلى مدى السنوات، تطورت وظيفة المواد البشرية لتنتقل من نظرة غير مجزأة أو مقسمة لعملها إلى مقارنة مجزئة حسب معايير يفرضها المحيط الخارجي في غالب الأحيان، والتقسيم إلى إطار وغير إطار هو التقسيم الأكثر شيوعاً والبدیهي على أنه الأقدم مثلما هو الحال في التفرقة بين العالمية والفردية والجدير بالذكر أن أغلب التقسيمات المعروفة حتى الآن هي مؤسسة على تجزئة سوق غير متحكم فيها من طرف وظيفة المواد البشرية، ولكنها مفروضة من طرف

محيطها، ويذكر منه القانوني، القانون الأساسي (إطار/ غير إطار) (عالمي، محلي) أو حتى الوقت (المدى القصير، المدى البعيد).

فلمدة طويلة ظل التقسيم إلى إطار وغير إطار يمثل المصدر الأساسي لتنوع سياسات الموارد البشرية، وهذا التقسيم أصبح يمثل تجزئة وعملاً أكثر فأكثر ابتعاداً من حقيقة المؤسسات العصرية ولا يمكن أن يمثل تجزئة فعالة ومصدراً للتنوع فيما يخص منتجات وخدمات الموارد البشرية، لذا توجب إضافة معايير أخرى من أجل رفع اتفاقية التحليل وهذا كله دور تجزئة المواد البشرية.

### ب) طرق تجزئة السوق :

تعتبر المعلومات والمعطيات المتعلقة بالعمال غنية كثيراً ومتنوعة جداً، الشيء الذي يعقد سيرورة عملية التجزئة، في حين أن المعايير التي يمكن توصيفها أو وصفها بالتقليدية والتي تركز إضافة على ذلك معايير سوسيو ديمغرافية ليست قليلة والتي يمكن لها أن تطبق سياسة اجتماعية متميزة فقط حسب السن، الجنس، القانون الأساسي، الجنسية... إلخ)، وازدياد قوة السياسات التمييزية وكذا إدارة التنوع داخل المؤسسات حد أو قلل من هذه الأنواع من التقسيمات لجمهور العمال.

ومن البديهي أن تفضل أو تنتهج مديرية الموارد البشرية شرائح متعلقة بتعدد مواقع العمل، بشكل أقل أو أكثر نوعية، طبيعة الوظيفة، القانون الأساسي أو حتى الشعب المهنية، وتتعلق معايير قواعد التجزئة أو المعايير القاعدية أو الأساسية للتجزئة أساساً بمطالب ورغبات وتفضيلات الأفراد بالنسبة إلى مختلف أبعاد السياسة الاجتماعية للمؤسسة (تنظيم العمل، أنماط الاعتراف مثل الأجر، منحة المردودية... إلخ).

وتتعلق الطرق التقليدية للتجزئة في الموارد البشرية بالمعايير الجغرافية، الخبرة، وقت العمل، الموقع في هرم السلطة، ولكن نادراً ما تكون المعايير حسب الجيل (القدماء، جيل الشباب)، حسب صنف العمل، وحتى حسب الاتجاهات والتحفيز، ويذكر كذلك التجزئة حسب النوع والصنف والتي تمثل في حد ذاتها فرصة حقيقية للنمو بالنسبة للمؤسسات.

في ميدان الموارد البشرية، يسمح اقتراح خدمات الموارد البشرية مجزئة حسب النوع أو الجنس بتقديم إمكانية للتوافق أو المصالحة المهنية مثلاً، "التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة".

وإذا كانت هذه المعايير الخاصة بالتجزئة هي مستعملة بشكل منتظم وواسع من طرف مختصي المواد البشرية، فإنه يستلزم أو من الضروري تطبيقها بحذر من أجل أن تكون مستعملة أو فعالة.

إذن فالتجزئة هي عامل فعالية لوظيفة المواد البشرية، والتي تسمح بمواجهة التطورات الجديدة للموارد البشرية، (مثل التنقل المطرد للعمال، التغيرات الذاتية في هيكل المؤسسة، الدمج، الانفصال، التخلي عن بعض النشاطات، إعادة هندسة الوظائف...) وهذا لتسهيل تحليل المعطيات لإدارة الموارد البشرية، ومنه رفع قدرات التدخل وكذلك جعل سياسة الموارد البشرية مثالية بتركيز القدرات على شرائح وأهداف محددة.

### ج) قواعد التجزئة الواجب احترامها:

عند القيام بعملية تجزئة أو تقسيم اجتماعي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة عدة احتياجات منها ما يلي<sup>16</sup>:

﴿التناسق: يجب مراعاة التناسق داخل الشريحة في حد ذاتها وهذا بمتابعة أو مقارنة درجة التقارب بين العمال الذي يشكلون هذه الشريحة.

﴿درجة أو قابلية القياس: فالشريحة يجب أن تحدد بمعايير موضوعية وذات صيغة كمية.

﴿إستقرار العينة الذي يجب عليه أن يضمن استمرارية العمليات.

﴿الولوج أو سهولة الدخول: يجب تقديم خدمات متناسقة بالنظر إلى العينة المحددة والمعتبرة.

د) عملية الاستهداف التسويقي للموارد البشرية :

16 Serge Panczuk et Sébastien Point, op- cité, 2008, p :72.

انطلاقاً من التجزئة المعمولة، تهدف هذه العملية إلى توجيه العمليات ذات الأولوية على الشرائح المحددة ويسمى هذا بالاستهداف، والمستهدف في التسويق هو مجموعة من المشتريين الحاليين والمحتملين الذين تريد المؤسسة البحث عن غزوهم وكسب ولائهم عن طريق عملياتها التسويقية، وحسب فيليب كوتر على المؤسسة تحديد الشرائح التي تود غزوها وهذا يعتبر خضوع سياسة الإستهداف.

أما في تسويق الموارد البشرية فإن المستهدفون يتشكلون من مجموعة من العمال والفاعلين المحتملين الذين تبحث المؤسسة عن جذبهم، غزوهم، الحصول عليهم وكسب ولائهم وهذا بتقديم خدمات ملائمة لهم، إذن فالمجتمع المستهدف يتعلق بفئة من العملاء المحتملين الذين توجه إليهم خدمات، إذن فالإستهداف هو خيار إستراتيجي وتكتيكي، معد من طرف المؤسسة انطلاقاً من تجزئة السوق وبدلالة التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

فالاستهداف يسمح بعدم تبديد الطاقة، والعمل فقط على مستوى المجتمعات أو العينات المحددة لأهميتها الإستراتيجية وهذا بدلالة أهداف المؤسسة ومرحلة التطور التي تتواجد فيه: أي في مرحلة النمو يتم التأكيد على التوظيف أو الاستقطاب ووضع المسارات القاعدية في مرحلة النضج يولي الاهتمام لاستبقاء والاحتفاظ وكسب الولاء.

الاستهداف هو المرحلة الموالية لتجزئة السوق، وهو يسمح بتركيز جهود التسويق على الشرائح المفيدة وعلى المستخدمين المناسبين أو الملائمين لواقع المؤسسة، آفاقها وإستراتيجيتها، من أجل جذب وكسب ولاء الأفضل أو المميزين، ويقتضي الاستهداف بعد ذلك إلى اختيار مجتمعات جزئية متناسبة، ومحددة بدلالة إستراتيجية المؤسسة، كما يسمح بتوصيف المجتمع وتثمين التجزئة بمعايير أكثر كيفية، والتجزئة تبقى كمية أكثر.

والجدير بالذكر هو أن الاستهداف الفعلي يجب أن يوفق بين دقة التحليل (كاستعمال عدة معايير للاختيار)، مع تفادي الدخول في تفصيل مبالغ فيه قد يخل بتطبيق عمليات متناسقة.

فبدلالة هذا الاستهداف، فإن مختصو تسويق الموارد البشرية يمكن لهم العمل على تطوير، إطلاق، إعادة إطلاق أو حتى تحديث عروض منتجات وخدمات خاصة بالمؤسسة.

٥) تطبيق إستراتيجية تموقع الموارد البشرية :

إنطلاقاً من تطبيق المفاهيم التسويقية في مجال سوق المؤسسة بصفة عامة والمتضمن مجموعة العملاء الحاليين والمرتبين، وهذا ما ينطبق أيضاً على مديرية الموارد البشرية، حيث أن التوجه نحو العميل يسمح بتطوير خدمات الموارد البشرية وتحسين استعمالها، لأن هذه الخدمات هي خصوصاً ملائمة لحاجة أو رغبة ما وتأتي بمزايا للمستعملين المستقبليين، وتموقع الموارد البشرية يسمح بجعل هذه المقاربة حقيقية أو بتطبيق هذه المقاربة فعلياً، وهذا بإظهار أو إيجاد ما يختلف به المنتج أو خدمة الموارد البشرية عن الباقي، وكذا خلق الاهتمام أو الفائدة ومنه تحسين قيمة إستعمالها<sup>17</sup>.

إن إستراتيجية تموقع الموارد البشرية الحقيقية يجب أن تمر بستة مراحل كما يلي:

- فهم وتحليل خدمات المواد البشرية المقترحة وجعلها تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.
- تحديد الجمهور المستهدف من أجل الإحاطة أكثر برغباته.
- مراقبة المنافسين عن طريق عروض الموارد البشرية الخاصة بهم.
- تعريف أو تحديد القيمة المقترحة التي تميز المنتج وهذا بتمييزه عن المنتجات الأخرى للمنافسين وجعله جذاباً بالنسبة للجمهور المنشود.
- تكوين وتطبيق هذا التوقع والتحقق منه لدى عملاء أو بالقرب من عملاء مختارين من بين الزبائن.
- إطلاق منتج الموارد البشرية أو خدمة المواد البشرية.

كما أن وظيفة الموارد البشرية هي في ذهن العديد من المؤسسة والمسيرين ليست إلا تركيزاً كثيراً على الجانب التقني مجتمعاً مع نقص كبير للحس التجاري المسلمة التي ينطلق منها هي

17 Focus RH et Agora, Etude de cas " Fonction RH, nouveaux enjeux, nouveaux métier", Institut de Gestion Sociale, IGS, Paris, Janvier 2013, pp : 05-06.

أن وظيفة الموارد البشرية ليست إلا خدمة أو مصلحة، عرض أو مسار عمليات معرف تقنياً بشكل جيد، والذي سيكون حسب التعريف مشتري أو مقبول من طرف المستعملين الذي هو موجه إليهم.

"نوعية عرض الموارد البشرية تتعلق بقدرتها على تلبية حاجات وإرضاء العملاء الداخليين أو الخارجيين المستهدفين والمحددتين بشكل واضح".

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للموارد البشرية:

هنا تجدر الإشارة إلى نقل مفاهيم علم وتطبيقها على الآخر وبالخصوص تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي سوف نحاول تقديم المزيج التسويقي للموارد البشرية<sup>18</sup>،

#### 1. المنتج أو الخدمة:

يتمثل منتج أو خدمة تسويق الموارد البشرية في القيم والأفكار والفلسفة التي ترغب المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية أن يتبناها العاملون لتحقيق علاقات فعالة وأداء جيد.

كما أنه يمكن تحديد المنتج والخدمة الخاص بتسويق الموارد البشرية على أنه تلك الإستراتيجيات والخطط التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوكيات المراد تعديلها لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغب فيها الإدارة والعمال في آن واحد.

إن منتج أو خدمة تسويق الموارد البشرية يتمثل في التغيير المطلوب من قبل إدارة المؤسسة والذي يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين، ويضاف إلى ما سبق أن المنتج الخاص بتسويق الموارد البشرية يقصد الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة للسوق الداخلي.

و يمكن تقسيم عروض الموارد البشرية أو سلة منتجات وخدمات الموارد البشرية إلى ما

يلي<sup>19</sup>:

18 القري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011، ص: 82.

**أ. منتجات وخدمات الموارد البشرية حسب القياس:**

هي منتجات مستهدفة وغير إحلالية، وتتمثل في منتجات وخدمات موجهة لجمهور خاص من العمال، سعرها عالي والحصول عليها محدود، هي مطورة داخلياً في معظم الحالات وتشرف المديرية العامة على تطبيقها وعلى عملية الاتصال الخاصة بها مع مديرية الموارد البشرية، وهي تقدم كخصوصية أو حصرية، وعليه يتم اختيار قنوات اتصال مستهدفة بدقة ومحدودة العدد.

**ب. منتجات وخدمات الموارد البشرية ذات التشكيلة العالية :**

وتكون مستهدفة ولكن إحلالية عكس المنتجات حسب القياس، هذه الخدمات هي نسبياً قياسية أو معممة، ولكنها تبقى متموضعة كتشكيلة عالية نظراً لسعرها أو لولوجها ودخولها.

**ت. منتجات وخدمات الموارد البشرية المعممة:**

وتكون خدمات عامة وغير إحلالية، تتمثل في الخدمات التي تمس مجمل جمهور أو عمال المؤسسة، والتي تبقى خاصة بالمؤسسة فهي صعبة الإحلال إما بسبب عدم وجود منتج مماثل لها في السوق أو أن المنتج موجود ولكن تطبيقه مكلف جداً، فهذه المنتجات عامة وشاملة من حيث تطبيقها أو بدء عملها، والإنترنت أو خدمات e-RH، يمكن تصنيفها في هذا الصنف، إضافة إلى إجراءات المساهمة العمالية أو برنامج تكوين خاص بالمؤسسة.

**ث. منتجات وخدمات الموارد البشرية ذات الاستهلاك الواسع :**

وتكون شاملة وإحلالية، وهنا تجدر الإشارة إلى وجود منتجات أو خدمات مشابهة لها إما من حيث النوعية أو من حيث التكلفة، وهي منتجات عامة (générique) مثلاً : التكوين على المعلوماتية أو التكوين في اللغة أو حتى الأجور، ففي سياق تسويق الموارد البشرية، يجب على مديرية الموارد البشرية أن تطور سيرورة لتسويق التوريد أو التوريد (marketing fournisseur) والتي تسمح لمقدمي الخدمات الخارجيين بأن يفهموا أو يعتبروا أنفسهم على أنهم جزء مندمج تابع للمؤسسة.

## 2. السعر<sup>20</sup>:

إن عنصر السعر في مزيج تسويق الموارد البشرية يتضمن ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين والخارجيين، وما يجب أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين، إلى جانب وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المؤسسة أكثر من الاهتمام بمدى ملائمة هذه السياسات للعاملين.

بينما يرى البعض أن عنصر السعر في هذا المزيج يمثل المقابل الذي يدفعه العاملون لمؤسساتهم مقابل المنتج الذي يحصلون عليه أي عملهم في وظائف تابعة للمؤسسة، وهذا المقابل يتمثل في المجهود الذهني والجسماني والتكلفة النفسية التي يتحملها هؤلاء العاملون أثناء قيامهم بأداء وظائفهم، كما يمكن اعتبار السعر كعنصر من عناصر مزيج تسويق الموارد البشرية في مقدار ما يضحى به العامل في سبيل إنجاح تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

ويشار إلى أنه ينبغي عدم النظر إلى السعر على أنه مجرد التكلفة التي يتحملها العامل أي تكلفة الفرصة البديلة أو التكلفة النفسية أو غيرها من التكاليف وذلك يمثل وجهة النظر التقليدية، وإنما ينبغي النظر إليه من منطلق التوازن بين العائد والتكلفة، بمعنى أنه لا ينبغي النظر إلى ما يتحمله العامل من تكلفة فقط نتيجة قيامه بأداء واجباته الوظيفية، وإنما ينبغي النظر أيضاً إلى ما يجنيه من عائد من وراء ذلك، فعلى سبيل المثال قد يقضي التغيير المستهدف وجود تكلفة تتمثل في تأدية عبء العمل والقيام بالمزيد من المهام، وهذا الأمر قد يتطلب ضرورة اكتساب مهارات جديدة، لكن على الجانب الآخر فإن هذا التغيير قد يؤدي إلى زيادة ما يحصل عليه العامل من أجر أو حصوله على علاوة أو ارتفاع مستوى مهاراته.

## 3. التوزيع :

إن التوزيع هو السبيل لإدارة احتياجات ومتطلبات التغيير داخل المؤسسة، حيث أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي للموارد البشرية تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم

20 نفس المرجع السابق، ص: 90.

من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين والخارجيين، وسائل الإعلام والاتصال المستخدمة، من لقاءات واجتماعات وتدريب وندوات، ...إلخ، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها بمثابة قنوات توزيع لإستراتيجيات تسويق الموارد البشرية.

#### 4. الترويج :

يعد الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية تأثيراً على العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، فمن خلاله يتم استخدام وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع وتغيير اتجاهات وسلوك العاملين على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات وإستخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

و تفعيل عنصر المزيج التسويقي في سوق العمل يتم من خلال قيام أدواته بزيادة المعرفة والمهارات والوعي بقضايا التغيير الإستراتيجي، وهذا من منطلق أن أنشطة الترويج تستخدم في تحقيق استجابات معينة من العاملين، فالاتصالات الداخلية والعروض والتدريب كلها أدوات تستخدم لزيادة الوعي والمهارات، لذلك فإن الترويج يعد محركاً فعالاً في سبيل تعريف العامل بما يجني عمله، ومتى يكون ذلك، وكيف يكون ذلك بما يجعلهم على دراية بدورهم في تطبيق إستراتيجيات المؤسسة.

كما يمكن اعتبار الاتصالات التسويقية هي القنوات التي يمكن من خلالها حصول المؤسسة على المعلومات التي تريدها، وأيضاً يمكن من خلالها أن تنتشر ما تريد من معلومات، هذا إلى جانب استخدام هذه القنوات في إقناع العاملين بتبني اتجاهات معينة.

بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة الماضية والمستوحاة من التسويق التقليدي، فإن تسويق الموارد البشرية يتميز باعتماده على عناصر مزيج أخرى كما يلي<sup>21</sup>:

#### 5. الأفراد :

أهم عنصر من عناصر مزيج تسويق الموارد البشرية هم الأفراد الذين لديهم القدرة على توصيل أفكار وفلسفة وثقافة المؤسسة إلى عملائها الحاليين والمحتملين من خلال إقناعهم والتأثير فيهم بوسائل متعددة.

#### 6. العمليات :

إن عنصر العمليات يشير إلى الآلية التي من خلالها تتكون وتبنى عناصر السعر والتوزيع والترويج، كما يتعلق هذا العنصر بأبعاد أخرى مثل السلطة والموارد وكيفية تحقيق الاستغراق الوظيفي من أجل تحقيق وإنجاز الواجبات الوظيفية.

#### 7. التسهيلات المادية:

إن عنصر التسهيلات المادية يتمثل في بيئة العمل التي تقدم في ظلها الخدمات للعملاء الداخليين والتي يجب أن تكون مناسبة وملائمة من أجل ضمان جودة ظروف العمل.

---

21 القري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

## خلاصة الفصل الأول:

ظهر تسويق الموارد البشرية في أواخر التسعينات، وغالباً ما قدم فقط في شكل مخطط اتصالي، أما الجزء المهم فعلياً فهو وضع مخطط تسويقي مع تقسيم السوق المستهدفة، وتموقع لمجموعة المنتجات والخدمات المقدمة، والشروع في سيرورة حقيقية للمزيج التسويقي مكيفة مع حقل الموارد البشرية.

و يختلف تسويق الموارد البشرية مع التسويق الداخلي الذي ظهر في نهاية الثمانينات، فإذا كانت هاتين الطريقتين تعتبران العمال كسوق يجب غزوه فإن تسويق الموارد البشرية:

- لا يعتبر فقط العمال كعملاء داخليين فقط، بل يتعدى ذلك ليتوجه لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة والتي يجب على مديرية الموارد البشرية أن تقنعهم وتبيعهم منتجاتها أو خدمات الموارد البشرية الممكن بيعها.
- ليس له هدف سوى أن تبيع أكثر لمستهلكيها، ولكن بشكل مريح أولاً مديرية الموارد البشرية ويختلف كذلك تسويق الموارد البشرية عن التسويق الاجتماعي، فإذا كانت الدعامه الأساسية لسيرورة التسويق الاجتماعي هي صورة المستخدم الاجتماعي فإن دعائم تسويق الموارد البشرية تتمثل في مفهوم الزبون وتقسيم السوق، إضافة إلى أن التسويق الاجتماعي يتمثل في المحاوره أو التحاور حتى التأثير على المشاريع ولكن تسويق الموارد البشرية يتمثل الأمر في بيع مديرية الموارد البشرية وتحسين بيعها وليس اعتبار المقياس فقط هو الشعور بالارتياح في المؤسسة.

# الفصل الثاني:

جودة الخدمات السياحية

## تمهيد

بعد ظهور العولمة ونظم المعلومات والاتصالات في القرن الواحد والعشرون والذي عرف بقرن النوعية لما ارتبط بالواقع التنافسي للمنظمات الخدمية والتي كان لا بد لها أن تتخذ مفهوم الجودة من خلال تقديم خدمات بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات ورغبات المستهلكين المستمرة والمتغيرة، ومن هنا أصبح الاهتمام الكبير للمنظمات لجودة الخدمات وخاصة في مجال السياحة منها التي أصبحت مقوم مهم ويساهم بشكل مباشر في التنمية الاقتصادية ولا سيما في صناعة الخدمات الفندقية والتي تأخذ مجراها بتوفير مرافق تتوافق مع الحاجات الحالية

والمستقبلية للمستهلك، وترقية مستوى الخدمات بجودة عالية، وفي هذا الفصل سنتناول

مايلي:

﴿ المقاربات المفاهيمية لجودة الخدمة

﴿ عموميات حول جودة الخدمة الفندقية

## المبحث الأول: مقاربات مفاهيمية لجودة الخدمة

لكي تلبي المنظمات رغبات زبائنها يجب عليها تبني مفهوم الجودة لأنه من أحد المتطلبات الحديثة التي يجب أن تتوفر في الخدمات لذلك يجب معرفة كل الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة.

إن التطور الحاصل للمفهوم الحديث للجودة جعلها تحمل أبعاداً جديدة فهي "تكاملاً للملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد".<sup>1</sup>

### 1. تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع... لغرض استعمالها أو التفاخر.<sup>2</sup> عرف A.v Feignbaum أنها "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء برغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم"<sup>3</sup>. "كما عرفها جوزيف جوران، " بأنها الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في تحقيق ما ينبغي منها"<sup>4</sup>. أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة تعرفها كما يلي: "الجودة هي

1 - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر، عمان الأردن، 2014، ص25

2 - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص15-16

3 - محفوظ أحمد جوده، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات الطبعة، 4 دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، عمان الأردن، ص20

4 - فريد كورتل، أمال كحيلة الجودة وأنظمة الأيزو، الطبعة، 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، عمان، ص 13

مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة".<sup>1</sup>

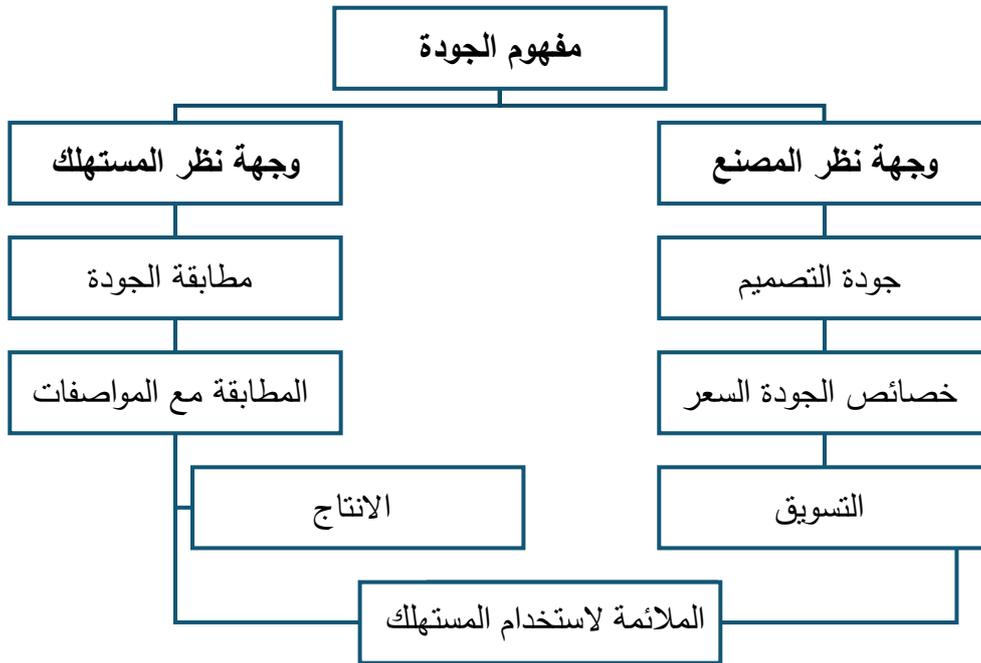
فالجودة تعرف بعدة طرق وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به سواء سلعة أو خدمة فهي :

- درجة أو مستوى من التميز
- المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشمل قدرتها على تلبية الإحتياجات.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم للجودة على أنها : هي عملية ديناميكية تتعلق بالعمل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة منه، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

فإذا كان يحقق توقعات العميل فهو يحقق مضمون الجودة.

### الشكل رقم 2 - 1: مفهوم الجودة



1 - فريد كورتل وآخرين، نفس المرجع، ص 14

2 - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، الطبعة 1 six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 16.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمركب كوستا ميموزا

المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، الطبعة 1 six signa تحقيق الدقة في إدارة الجودة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

### 2. التطور التاريخي للجودة:

مرت الجودة بعدة مراحل فقد حاول اليابانيون تطبيقها في القطاع الصناعي ما حقق نتائج إيجابية جداً، وهذا ما جعل الدول الغربية تطبق الفكرة كالولايات المتحدة الأمريكية التي كانت السبابة لذلك ثم شملت الفكرة كافة القطاعات الأخرى الإنتاجية والخدمية وقد تم حصرها في أربع مراحل المبينة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 2- 1: التطورات التاريخية لمفهوم الجودة.

مراحل تطور مفاهيم الجودة				الخصائص
إدارة الجودة الشاملة	توكيد الجودة	إدارة الجودة إحصائياً	القياس	
الأثر الإستراتيجي للجودة	التنسيق بين عمليات الجودة	ضبط الإنتاج	تحديد الأخطاء	المهمة الرئيسية
رضا الزبائن والعاملين	تحسين وتطوير الجودة	معيارية المنتجات	معيارية المنتجات	الهدف
النظام	النظام	العمليات	المنتج	التركيز
التخطيط الإستراتيجي	ونظم برامج شاملة	نظم وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	الأساليب
أقسام جميع المنظمة	أقسام جميع المنظمة	إدارة الإنتاج والعمليات	قسم التفتيش والفحص	مسؤولية الجودة
إدارة الجودة	توكيد الجودة	ضبط الجودة	تفتيش الجودة	المدخل

وظيفة العاملين بالجودة	التفتيش، الفحص، العد	إحصائياً استخدام الإحصاء	قياس وتخطيط الجودة	الشاملة تبني ثقافة الجودة
------------------------	----------------------	-----------------------------	--------------------	------------------------------

المرجع: عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 65

وبصفة عامة فإن مفهوم الجودة مر بعدة مراحل تاريخية، فقد كانت الجودة تعني الخلو من الأخطاء والعيوب من خلال تحديدها عن طريق عملية التفتيش وفحص المنتجات ثم توسع ليشمل مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة ثم ظهر مصطلح توكيد الجودة والذي يشجع العاملين على الجودة وبعدها جاء مفهوم الجودة الشاملة الذي اعتبر الجودة مسؤولية الجميع فأصبحت الجودة ترتبط بجودة المنتج والعنصر البشري وجودة التسيير.<sup>1</sup>

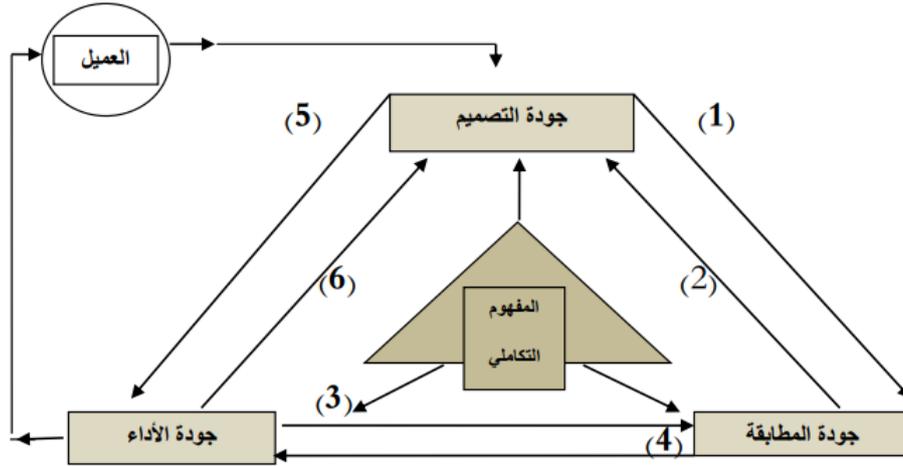
### 3. أوجه الجودة

الاتجاه الحالي والحديث للجودة هو المفهوم التكاملي الذي يجمع بين الأوجه الثلاثة للجودة "جودة المطابقة، جودة الأداء، جودة التصميم والتي تتعكس على الموقف النهائي للعميل سواء إيجابي أو سلبي<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح أوجه الجودة الثلاثة:

#### الشكل رقم 2- أوجه الجودة

1 - عباسي بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 66

2 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 31.



المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 31.

من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

أ. تصميم المنتج ينطلق من استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، هذا التصميم قد يتناسب مع قدرات نظام الإنتاج والعمليات في المنظمة أو لا يتناسب معها وعندها تقوم المؤسسة بـ:

◀ السهم (1) يجرى التغيير والتعديل في نظام الإنتاج والعمليات ليناسب متطلبات التصميم.  
 ◀ السهم (2) التعديل في التصميم ليتلاءم مع قدرات الإنتاج، فالتغيرات التي تحدث في مستويات جودة التصميم (تحقيق رغبات وتوقعات العميل وجودة المطابقة مطابقة المنتج الفعلي للتصميم)

ب. عند استعمال المنتج تظهر مستويات من جودة الأداء (الأداء الفعلي مع ما هو متوقع ويكون رد فعل إيجابي الرضا أو عدم الرضا) وعندها:

◀ السهم (3) و(4) يتم التغيير في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين مستوى جودة الأداء في حالة إذا كان السبب تدني مستوى جودة المطابقة.

◀ السهم (5) و(6) يتم فيه تحسين مستوى جودة الأداء إذا كان السبب تدني مستوى جودة التصميم.

نلاحظ من الشكل أن هناك تفاعل مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقديم المنتج للعميل (المفهوم التكاملي للجودة).

## المطلب الثاني: أهمية الجودة ومستلزماتها

### 1. أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة للمنظمة وللزبائن إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية المحددة لحجم الطلب وتتمثل هذه الأهمية في:

(أ) أهمية الجودة بالنسبة للعملاء : فمستوى الجودة من الأمور الهامة بالنسبة للعملاء، فقرار الشراء يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية رغم ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعه في السلع الأجنبية. وقد ساهم مطلب ضرورة توفر الجودة المقدمة للعملاء في ظهور جمعيات مختصة للدفاع . عن المستهلكين وحمائهم وإرشادهم.<sup>1</sup>

### 2. أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

(أ) الحفاظ على سمعة المنظمة تستمد المنظمة شهرتها ومكانتها في السوق من جودة المنتجات التي تقدمها للزبون والخدمات المرفقة لذلك

(ب) تحمل المسؤولية القانونية للجودة: إن عدم احترام المنظمات للمواصفات المطلوبة من قبل الدولة أو الجهات الوصية أو المستهلك في المنتجات يؤدي إلى تبعات قانونية وقضائية، فأبي مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون جراء استعماله لمنتجات غير مطابقة للمواصفات. ج مواجهة المنافسة العالمية للجودة أهمية بالغة عند وجود منافسة عالمية، فتمتيز المنتجات بالجودة والسعر المقبول لدى الزبون، فعلى المنظمات المحلية أن تركز على الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة إذا أرادت أن تستمر في نشاطها في ظل منافسة عالمية قوية.

1 - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 62

ت) حماية الزيتون : تطبيق الجودة ووضع مواصفات ومعايير تساهم في حماية الزيتون وتعزيز الثقة بينه وبين المنظمة.

ث) تخفيض التكاليف تنفيذ الجودة يساعد على اكتشاف العيوب وتجنب تكاليف إضافية وتقليل الوقت وتخفيض التكلفة النهائية وتحقيق هامش ربح.<sup>1</sup>

### 3. مستلزمات نجاح نظام الجودة

يكون نظام الجودة فعال ومتكامل من خلال توفر مجموعة من المستلزمات لضمان نجاح الجودة وتتمثل:

أ) تكامل إجراءات الفحص وفيها يتم التأكد من مطابقة المواصفات الموضوعية، ويكون بفحص الوحدات ككل أو على شكل عينات، ويتم الفحص بدء من فحص المواد الأولية وانتهاء بالمنتجات التي أصبحت جاهزة للاستخدام لتجنب خروج الوحدات المعيبة للمستهلك.

---

1 - محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص13،

## المبحث الثاني: جودة الخدمات السياحية - التأصيل العلمي -

جودة الخدمات السياحية تعتبر من المواضيع الأكثر أهمية وهذا من خلال الخدمات المقدمة للعميل وسيتم التطرق في هذا المطلب الى ماهية الخدمات السياحية من خلال خصائصها، أبعادها ومستوياتها.

### المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات السياحية

هناك مجموعة من التعاريف والخصائص التي تبين ماهية جودة الخدمات السياحية، سيتم التطرق إليها من خلال هذا الفرع، لكن قبل ذلك لابد من الإشارة إلى مفهوم الخدمة السياحية.

#### 1. مفهوم الخدمة السياحية

ينطلق مفهوم الخدمة السياحية من محاولة تحديد مختلف التعاريف المطروحة وأنواع هذه الخدمات المقدمة.

#### أ. تعريف الخدمة السياحية

هناك عدة تعاريف لمصطلح الخدمة السياحية، ويتمثل أهمها في:

#### ﴿ التعريف الأول

عرفت الخدمة السياحية على أنها ظهور طلب على سلسلة من الخدمات بالنسبة لأجزاء هذه الرحلة المرتحلة والثابتة، فكل منها يمكن أن يخلق طلبا لأكثر من مرة في الرحلة الواحدة، في أثناء هذه الزيارة أو الرحلة، والخدمات السياحية الرتيبة التي تساعدنا مثلا عناصر الرحلة المتحركة ومثلا وسائل النقل في بداية وأثناء الرحلة ونهايتها وفي جهة القصد أو البلد المزار فالإيواء والتجهيز السياحي والإطعام والتسليية والترفيه والبرامج تشكل الخدمات الرئيسية.<sup>1</sup>

#### ﴿ التعريف الثاني

<sup>1</sup> - سراب إلياس، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2002، ص 26.

كما عرفت الخدمة السياحية على أنها مجموعة من الأعمال والنشاطات التي توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند الشراء واستهلاك الفتحات السياحية خلال وقت سفرهم وإقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن سكنهم الأصلي.<sup>1</sup>

يمكن القول أن الخدمات السياحية مزيج من الأعمال المادية والمعنوية، التي تهتم بتقديم المكونات الأساسية للعرض والطلب السياحي بغرض إشباع حاجات ورغبات المستهلك في الميدان السياحي بمساهمة مجموعة من العناصر التي تضمن الخدمة السياحية من : النقل والإطعام، الأنشطة الثقافية الرياضية، الأمن، الإيواء.

### ب. أنواع الخدمة السياحية

للخدمة السياحية عدة أنواع تكمن فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. خدمة النقل

تشمل جميع خدمات النقل ووسائله التي تساهم في نقل السائح، إلى وجهته المرغوبة ومنها إلى بلاده، وكذلك تلك الخدمات والوسائل، في داخل المنطقة السياحية، كالطرق وسكك الحديد، والطرق المائية بما في ذلك جميع وسائل النقل العامة والتجهيزات التي تتبع لما سلف.

#### ب. خدمات الإيواء

تتمثل في الفنادق الموتيلات، الشاليهات، الأكواخ المؤقتة، قاطرات النوم، وحتى الشقق.

#### ت. خدمات الطعام والشراب

ويقوم على خدمة السياح بطريقهم إلى المناطق السياحية في المنتجات السياحية .

#### ث. الخدمات الرياضية والترفيهية

<sup>1</sup> - علاوة ياسمين تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، تخصص تسويق، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2015، ص: 37.

<sup>2</sup> - نعيم الظاهر، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2001، ص: 129

تمكن السائح من المشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية المختلفة أو من مشاهداتها.

### ج. الخدمات الثقافية

هي المسرح، دور السينما، مواقع الاحتفالات الكازينوهات، أماكن ومنشآت العبادة الدينية

### ح. الخدمات الخاصة للسياح

هي خدمات متمثلة في محلات تصفيف الشعر، ورشات التصليح المصانع، البنوك ومكاتب تبادل العملة.

### خ. خدمات الاستقبال والتنظيم الخاصة

وتمثل الجمارك وما شبهها، مكاتب السفر ودوائر أو مراكز الإستعلام.

### د. الخدمات العامة الاجتماعية

هي التي تشكل جزء من البنية التحتية العامة، مثل مرافق الصحة والمراكز العلاجية، والحمامات العامة وتشمل كذلك الخدمات الإدارية في المنتجعات السياحية وشبكات المياه والكهرباء والاتصال.

### 2. مفهوم جودة الخدمة السياحية

تعددت المفاهيم المنسوبة للجودة وذلك حسب المجال المطبق فيه، إلا أنها في المجال السياحي كانت محدودة وغير واضحة بالرغم من أن هذا المجال في الآونة الأخيرة أصبح يستهوي الممارسين والباحثين في نفس الوقت.

### أ. تعريف جودة الخدمات السياحية

تعددت تعاريف جودة الخدمات السياحية من اقتصادي إلى آخر، ويتمثل أهمها في:

### أ. التعريف الأول

عرفت جودة الخدمات السياحية على أنها خدمة معنوية غير ملموسة أو محسوسة وهي بطبيعتها متكاملة في ذاتها من حيث تقسيمها أو تجزئتها مرتبطة العناصر والأجزاء".<sup>1</sup>

### ب. التعريف الثاني

عرفت جودة الخدمة السياحية على أنها مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسائح الراحة والتسهيلات عند إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن سكنهم الأصلي.<sup>2</sup>

يتضح من التعريفين السابقين أن جودة الخدمة السياحية هي مدى فعالية الخدمات المقدمة من طرف الوكالات السياحية للعملاء، ومدى رضاهم وقناعتهم بها، ومنها العامل البشري هو المحدد الرئيسي لجودة الخدمات السياحية المقدمة.

### ب. خصائص جودة الخدمة السياحية

عموما تتميز جودة الخدمات السياحية بنفس الخصائص التي تتميز بها مجمل الخدمات وزيادة على ذلك فإنها كالتالي:<sup>3</sup>

- التنوع الكبير في أشكال ووسائل الخدمات السياحية لأن العملاء غير متجانسين في الجنسية والعمر والطبقة الإجتماعية والقدرة المادية والإهتمامات والخبرة عند ممارسة السياحة؛
- السرعة عند تقديم الخدمات سبب رغبة السياح خلال وقت إقامتهم القصيرة في الموقع السياحي أن يستمتعوا بوقتهم ويستخدموا جميع الإمكانيات السياحية المتوفرة الأخرى؛
- المعنوية (غير ملموسة) : فمن المستحيل تذوقها أو تحسسها أو رؤيتها قبل شرائها؛
- التلازم (عدم إمكانية الفصل) حيث أن مقدم الخدمة يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدم فيه؛

<sup>1</sup> - نادية بوشاشبة جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح مع دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمات السياحية لمنطقة الشلف، العدد، 18 الجزائر 2017، ص: 72.

<sup>2</sup> - بنولة حكيم، جودة الخدمات السياحية من منظور تمكين العاملين في إطار التسويق بالعلاقات، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 9، الجزائر، 2013، ص: 359.

<sup>3</sup> - عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر، الأردن، 2011، ص: 125.

- التغيير وعدم التشابه حيث أنه من المستحيل تحديد إنتاجها أو قياسها سواء كانت لمجموعة باعة مختلفين أو حتى البائع الواحد ؛
- قابلية الفناء والطلب المتذبذب بحيث لا يمكن تخزينها فمثلا الغرف الفندقية الغير مشغولة تعتبر خسارة بالنسبة للفندق ولا يمكن تخزينها كما الطلب عليها موسمي؛
- تأثر السوق السياحية بالموسمية تتأثر الأسواق السياحية بالموسمية إذ يوجد ما يطلق عليه موسم الذروة وهو موسم الطلب السياحي وازدياد السياح والذي يوفر أفضل فرص تسويقية وتشغيلية ونسبة أشغال الكساد والذي ينخفض فيه الطلب السياحي وقد ينعدم نهائيا، وموسم وسط الذي يتذبذب فيه

عالية، وموسم الطلب السياحي من يوم إلى آخر، ما عدى بعض المناطق المعينة في العالم إذ يكون الجو فيها معتدل على مدار السنة ولا يتأثر بالموسمية.

### المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة السياحية

لجودة الخدمات السياحية مجموعة من الأبعاد والمستويات سيتم توضيحها من خلال هذا

الفرع:

#### 1. أبعاد جودة الخدمة السياحية

تتمثل أبعاد جودة الخدمة السياحية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ◀ **الإعتمادية** : وهي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بأداء صحيح وبدقة وثبوتية؛
- ◀ **الإستجابة**: القدرة على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار عند الطلب؛
- ◀ **الموثوقية**: القدرة على كسب الثقة من العميل وجعله يشعر بالأمان؛
- ◀ **التعاطف**: الإتصال الجيد مع العميل وتفهمه؛
- ◀ **الملموسية** : وهي مجمل التسهيلات المادية، من معدات وأجهزة.

#### 2. مستويات جودة الخدمة السياحية

<sup>1</sup> - سرور علي ابراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 99.

لجودة الخدمات السياحية مجموعة من المستويات تتمثل في:<sup>1</sup>

**(أ) الجودة التي يتوقعها العملاء**

وتتمثل في الجودة التي يرى وجوب توفرها؛

**(ب) الجودة المدركة**

وتتمثل مدى إدراك الوكالات السياحية وتوقعات عملائها، وتقديم الخدمة السياحية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل؛

**(ج) الجودة المروجة**

وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت الوكالات السياحية بتقديمها التي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات؛

**(د) الجودة القياسية**

وهي تلك الجودة التي تحدد وفق مواصفات جودة الخدمة السياحية؛

**(هـ) الجودة الفعلية**

تعني أداء العاملين بالوكالات السياحية لجودة الخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددتها الوكالة السياحية، وهي بلا شك تتوقف على مهارة العاملين وحسن تدبيرهم.

خلاصة القول أن جودة الخدمة السياحية هي خدمة مقدمة على الوجه المطلوب دون خطأ لغرض تلبية حاجات العملاء على أحسن وجه، كما لها عدة غاير تقوم عليها لإرضاء العميل ويتم تقديمها على عدة أبعاد ومستويات تتوقف على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وخبرتهم، وسيتم في المطلب الموالي التطرق إلى مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات السياحية.

---

<sup>1</sup> -Mohammed I. Eraqi, Tourism Services Qualit IN Egypt The viewpoints of external and internal customers, P: 477, sur le site [www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm), consulté le 20/02/2018 l'heur 19:35.

# الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

بالمركز السياحي كوستا ميمونا

مستغانم

## تمهيد:

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين حيث تعمل على رفع قدراتهم ومهرتهم و ثم تحسين مستوى أدائهم وكذلك الزبائن تقدم لهم المنافع والخدمات في سوق داخلي. وأدركت العديد من المؤسسات المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث من خلاله تحصل المؤسسة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية. وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن وهذا نتيجة مدى رضائهم، حيث أنه من المعلوم رضا الزبائن الخارجيين يتأثر برضى الداخلين للعاملين وخصوصا العاملين الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن. ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي.

حيث نجد ضمن هذه المؤسسات قطاع السياحة الذي يعتبر من القطاعات المهمة التي تساهم في تنويع مصادر الدخل للدولة، إذ نجد أن السياحة تؤثر في ميزان المدفوعات باعتبارها أحد عناصر إيرادات النقد الأجنبي كما أنها من القطاعات التي تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي للدولة ولاشك أن مستوى أداء القطاع السياحي يتوقف على عدة عوامل منها، ما يتعلق بالجانب الترويجي للمنتجات السياحية والذي يقوم أساسا على مفهوم التسويق الداخلي السياحي، هذا الأخير يعبر عن نشاط متكامل يضم جميع الجهود المبذولة لجذب انتباه السياح الدوليين والمحليين لزيارة المناطق السياحية للدولة.

## أولا: لمحة حول المركب السياحي محل الدراسة

أطلق على المركب السياحي اسم (كوستا ميموزا) من قبل صاحبه، لأن مستغانم مشهورة بشجرة اسمها ميموزا وكوستا معناها الساحل فأقتبس منه هذا الاسم. أسس سنة 2017 يوجد هذا المركب السياحي بمنطقة اسمها صبلات التابعة الاقليم بلدية مزگران بولاية مستغانم، بجواره عدة مركبات قريب من البحر.

يبعد عن شواطئ البحر بـ 200 م قريب من المرافق الأساسية للحياة ويبعد عن وسط المدينة بـ 5 كلم حيث يقدر رأس ماله بـ: 10 مليون دينار جزائري وهو مركب سياحي متكون من 30

غرفة و 22 شاليهات ومسبح داخلي وواحد خارجي ومطعم وقاعة حفلات كما يحتوي على صالة ألعاب

## ثانيا: الدراسة الميدانية بالمركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم

### 1. الهيكل التنظيمي للمركب السياحي ميموزا :

من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أنه يتكون من عدة مستويات وهي:

﴿ **المستوى الأول:** والمتمثل في المدير العام للمركب السياحي وهو المسؤول الأول عن المؤسسة والهيئة العليا في اتخاذ القرارات.

﴿ **المستوى الثاني:** والمتمثل في نائب مدير المركب السياحي الذي يأخذ مكان المدير في حالة غيابه. كما تجد وسيط بين المستوى الأول والثاني (المدير ونائب المدير) والمتمثل في سكرتارية، ونجد بأن نائب المدير بدوره يشرف على مسيرين: مسير أول، مسير ثاني وهما بمثابة نواب لنائب مدير المركب السياحي ويعتبران المسئولان الأولان عن الخدمة التي يوفرها المركب السياحي ومنها تجد:

﴿ **رئيس قسم قطاع الغرف:** وهو المسئول الأول عن نظافة الغرف ولوازمها وترتيبها.

﴿ **رئيس قسم الأغذية والمشروبات:** المسئول الأول عن الإطعام التي يقدمها المركب السياحي لزواره والحرص على جودتها وتاريخ صلاحيتها.

﴿ **مدير الأمن:** وهو المسئول عن سلامة الزوار وأمنهم وأمن ممتلكاتهم من سيارات وأمتعة...إلخ.

﴿ **مدير الحسابات:** وهو المحاسب عن مدا خيل ومصاريف المركب السياحي.

﴿ **مدير قسم المبيعات والتسويق:** وهو المسئول عن الحجوزات الإلكترونية والتسويق للمركب السياحي عن طريق الوسائل الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي وتوفير المعلومات الكافي للزبائن

﴿ **رئيس قسم الهندسة والصيانة:** وهو المكلف بكل عطل تقني يحدث داخل المركب السياحي.

← رئيس قسم الموارد البشرية وقاعات الحفلات والمؤتمرات: وهو المسؤول الذي يقوم بالترتيبات اللازمة داخل المركب السياحي فيما يخص المؤتمرات، الندوات، الحفلات (زواج، إختتان، ..... إلخ).

## 2. الدراسة الميدانية بمركب السياحي كوستا ميموزا بمستغانم (تابع)

أ. حدود الدراسة الميدانية:

(1) **الحدود المكانية:** وهو المكان إجراء الدراسة الميدانية (مركب السياحي كوستا ميموزا المتواجد بمستغانم)

(2) **الحدود البشرية:** العينة هي مجموعة من عمال المركب السياحي بمختلف الرتب والمتواجدين على مستوى المركب السياحي (10) عاملا.

(3) **منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا والذي نراه مناسباً لها من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع، ونسعى من خلاله لوصف الظاهرة المدروسة مع الاستعانة بتحليل البيانات المتحصل عليها عبر توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة.

(4) **أدوات جمع البيانات:** تمثل أداة جمع البيانات الوسيلة الناجعة لجمع أكبر عدد من المعلومات والحقائق التي تخدم موضوع البحث وبالتالي فهي تساعد بذلك على توضيح معالم الدراسة .

(5) **الاستبيان:** حيث اعتمدنا على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة الميدانية بمركب السياحي كوستا ميموزا، ويمكن توضيحها كما يلي:

- تفريغ وتحليل استمارة الاستبيان المتعلقة بالدراسة
- تم تقسيم محاور الاستبيان إلى أربعة محاور أساسية وفقاً لفرضيات الدراسة وهي كما يلي:

30	عدد الاستمارات الموزعة
30	عدد الاستمارات المسترجعة
00	عدد الاستمارات الضائعة

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

(1) العمر

الجدول رقم (01) يبين العمر الخاص بالمبحوثين

عدد الاستثمارات الموزعة	30
عدد الاستثمارات المسترجعة	30
عدد الاستثمارات الضائعة	00

من الجدول رقم (01)، يظهر أن الفئة العمرية الأكثر شيوعاً في مستوى المركب السياحي هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 25 و35 سنة، حيث تمثل نسبة 53.3% من إجمالي الموظفين. يتميز أفراد هذه الفئة بالحيوية والنشاط، وهم مختلفو الوظائف مثل النوادل وعمال النظافة والسائقين، والتي تتطلب هذه الوظائف الحيوية والنشاط لممارستها بفعالية.

تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 20%، حيث تتضمن هذه الفئة العاملين في إدارة المركب السياحي. يتطلب عمل الإدارة خبرة في المجال، بالإضافة إلى القدرة على دعمهم بالأفكار الجديدة التي من شأنها تعزيز مستوى المركب السياحي وتطويره.

أما الفئتان العمريتان أقل من 25 سنة وأكثر من 45 سنة، فتمثلان نسبة 13.3% من الموظفين لكل منهما. يقوم أفراد هاتين الفئتين بمختلف الوظائف داخل المركب السياحي، ويركزون على تقديم خدمات متميزة بمهنية وإخلاص.

(2) المستوى التعليمي

**الجدول رقم (02) يمثل المستوى التعليمي للعينة**

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
23.3%	7	أقل من الثانوي
36.6%	11	ثانوي
23.3%	7	ليسانس
10%	3	ماستر
0	0	دكتوراه
6.6%	2	أخرى

تظهر البيانات أن نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى تعليم ثانوي تمثل 36.6% من إجمالي الموظفين في المركب السياحي. يشغل هؤلاء الموظفون وظائف متنوعة مثل النوادل وحراس المركب السياحي، حيث تم توظيفهم بناءً على تحصيلهم للمستوى الثانوي دون الحصول على شهادة البكالوريا.

تليهما الفئتان التي تمثلان نسبة متساوية من الموظفين، وهي 23.3% لكل منهما. تمثل الفئة الأولى المستوى التعليمي الأقل من الثانوي ويشمل عمال النظافة والبستانيون. بينما تمثل الفئة الثانية حاملي شهادة الماستر، حيث يمكن أن يقدموا إسهامات قيمة في المجال بفضل مستوى التعليم العالي الذي يتمتعون به.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من الموظفين الذين حصلوا على شهادات مهنية من معاهد التكوين، وتمثل نسبة 10% من إجمالي الموظفين. يمكن لهؤلاء الموظفين أن يقدموا أفكارًا جديدة ومتنوعة التي تدعم قطاع السياحة، نظرًا للتعليم والتدريب الذي تلقوه في نفس الوقت.

**(3) عدد سنوات العمل في المركب السياحي**

الجدول رقم (03) يمثل عدد سنوات العمل في المركب السياحي

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
50%	15	من سنة إلى 5 سنوات

تضح أن الفئة الأكبر في مجموعة الموظفين بالمركب السياحي تشمل الذين يعملون به لمدة تتراوح بين سنة و 5 سنوات، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 50% من إجمالي الموظفين. يتميز أفراد هذه الفئة بالنشاط والحيوية، كما أنهم يعتبرون في منتصف مسارهم المهني، مما يجعلهم ملائمين لمجال عملهم بشكل ممتاز.

(4) المركز الوظيفي

الجدول رقم (04) يبين المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
10%	3	عون إستقبال
3.3 %	1	مسؤولية إيجار الشقق
10%	3	عون إداري
6.6%	2	مسير
3.3%	1	عون تحصيل
63.3%	19	خدمات المركب السياحي
3.3%	1	محاسب

تظهر البيانات أن نسبة 63% من الموظفين تتمثل في خدمات المركب السياحي، وتشمل مختلف الوظائف مثل النوادل وعمال النظافة. بالنسبة للنسبة 10% التي تمثل عون الإدارة وعون

الاستقبال، فهم من فئة حاصلتي شهادة الماستر، بينما تمثل النسبة 6.6% المسير، وهم أيضاً من حملة شهادة الماستر.

أما النسبتين 3.3% التي تمثل عون التحصيل والمحاسب، فهم من الفئة التي حصلت على الشهادة المهنية من خلال التدريب والتكوين في نفس الوقت.

#### 5) يحضى العاملون في المركب السياحي بالتدريب الكافي لتأدية عملهم

الجدول رقم (05) يحضى العاملون في المركب السياحي بالتدريب الكافي لتأدية عملهم

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
86.6%	26	نعم
13.3%	04	لا

يتفق معظم العاملين على أنهم يتلقون التدريب الكافي لأداء عملهم في المركب السياحي، حيث ينظم المركب السياحي فترات محددة لإرسال العاملين الجدد، وخاصة الحاصلين على شهادات الليسانس والماستر الذين لم يتلقوا تدريباً كافياً خلال فترة دراستهم، إلى معاهد خاصة للتدريب والتكوين. تستمر مدة التدريب بين ثلاثة أشهر وستة أشهر حسب ما يقرره مدير المركب السياحي، وبعضهم قد يستمر تدريبهم لمدة سنة كاملة، وذلك وفقاً لنسبة 86.6%. أما العاملون الذين أقروا بعدم تلقيهم للتدريب، فإن ذلك يعود لإدارة المركب السياحي التي تقرر ما إذا كان العمل يحتاج إلى تدريب أم لا، أو لأنهم قد تلقوا تدريباً كافياً خلال فترة دراستهم، وهو ما أكدت عليه نسبة 13.3%.

خاتمة

يُعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم الأساسية المعاصرة التي تمكنت في فترة قصيرة من تطوير الجهود والأعمال التسويقية والأنشطة المختلفة إلى اتجاهات حديثة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته. تم ذلك بالاستعانة بمختلف الأدوات والوسائل المتطورة والتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية.

تقدم عناصر المزيج التسويقي الداخلي للسياحة قيمة متميزة للعميل من خلال الدقة والسرعة في تقديم الخدمات، حيث يُعد رضا الزبون (السائح) الهدف الرئيسي لهذا المزيج. يعتبر المفهوم التسويقي الزبون (السائح) نقطة البداية والنهاية لأي نشاط تسويقي.

توضح هذه الدراسة أن الفنادق تحتاج إلى قدرات واسعة في تبني أحدث وسائل التكنولوجيا لتسويق المنتجات السياحية، وذلك من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية في إنتاج وتصميم وتقديم الخدمة السياحية، وكذلك تبني استراتيجيات تترك أثراً إيجابياً في هذا المجال.

أصبح من الضروري لكل مؤسسة سياحية أن يكون لها تواجد على شبكة الإنترنت، سواء من خلال موقع إلكتروني خاص بها أو عبر منصات التواصل الاجتماعي، لعرض خدماتها والتواصل مع النزلاء والسياح بهدف إجراء لقاءات ونقاشات وحوارات مباشرة معهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الفنادق العمل على تدريب وتأهيل موظفيها بشكل مستمر.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. أحمد يوسف دودين, إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر، عمان الأردن، 2014.
2. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. سراب إلياس، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2002
4. سرور علي ابراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007
5. عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2011
6. فريد كورتل، أمال كحيلة الجودة وأنظمة الآيزو، الطبعة، 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، عمان.
7. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
8. محفوظ أحمد جوده، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات الطبعة، 4 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
9. محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
10. محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016
11. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، الطبعة 1 six signa تحقيق الدقة في إدارة الجودة إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

12. محمد فريد الصحن وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
13. محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
14. نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، " إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008
15. نعيم الظاهر، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2001
16. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005

#### المجلات:

1. بنولة حكيم، جودة الخدمات السياحية من منظور تمكين العاملين في إطار التسويق بالعلاقات، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 9، الجزائر، 2013
2. نادية بوشاشية جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح مع دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمات السياحية لمنطقة الشلف، العدد، 18 الجزائر 2017.

#### الأطروحات:

1. صالح عمر الكرامة الجريري، " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن:دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006

#### الماجستير:

1. القرني عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011

#### الماستر:

1. علاوة ياسمين تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، تخصص تسويق،

مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2015

**قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

1. M.Dunmore , “Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy”, London, (UK), 2002, P:19.
2. Lings,I, Greenly,G,” Measuring Internal Marketing Orientation”, Journal of marketing research, Vol7, 2005, P:290.
3. Serge Panczuk et Sébastien point, "Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines", Editions d'organisation, 2008, Paris, p : 22.
4. Galambaud B, "Le Marketing social", Revue Française de Marketing, n°120, 1988, pp : 48-49.
5. Philippe liger : "Le Marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés" , Dunod, Paris, 2007, p :09.
6. Serge Panczuk," ressources humaines pour la première fois", éditions d'organisation, paris, 2007, p : 218
7. Rodolphe colle," l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH", Actes du congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007, p : 04
8. Phillipe Liger, "Le Marketing des Ressources humaines", Dunod, Paris, op cité, 2013, p : 51
9. Van de portal, "pour une démarche Marketing dans une procédure de recrutement", Gestion2000, vol 25, 2008, p : 154
10. Jaque igalens, "segmentation sociale et gestion des ressources humaines", Encyclopédie de gestion, Paris, économisa, 1997, pp : 2981-2988
11. Serge Panczuk et Sébastien Point, op- cité, 2008, p :72
12. Focus RH et Agora, Etude de cas " Fonction RH, nouveaux enjeux, nouveaux métier", Institut de Gestion Sociale, IGS, Paris, Janvier 2013, pp : 05-06
13. - Mohammed I. Eraqi, Tourism Services Qualit IN Egypt The viewpoints of external and internal customers, P: 477, sur le site [www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm), consulté le 20/02/2018 l'heur 19:35.